

### Zukunftsfähige Organisation: Stand und Entwicklungstrends der Organisation deutscher Unternehmungen und Verwaltungen

Bach, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bach, N. (2002). Zukunftsfähige Organisation: Stand und Entwicklungstrends der Organisation deutscher Unternehmungen und Verwaltungen. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid*, Organisations- und Verwaltungsforschung 2002/2, 9-22. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206699>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Zukunftsfähige Organisation

## Stand und Entwicklungstrends der Organisation deutscher Unternehmen und Verwaltungen

Norbert Bach

### 1 Problemstellung

Wie sind erfolgreiche Unternehmen organisiert? Diese Frage behandelt die hier vorgestellte empirische Studie, die im Jahr 2000 in Kooperation mit der CSC Ploenzke AG durchgeführt wurde. Konzeptionelle Grundlage der Studie bildet das so genannte „**Organizational Web**“, welches die Komplexität der Organisation in einer Profildarstellung erfasst und visualisiert. Hierzu werden acht Gestaltungsparameter mit jeweils vier korrespondierenden Gestaltungsvariablen benutzt (vgl. Abb. 1). Auf dieser Basis werden zum einen theoriegestützt idealtypische Organisationsformen abgeleitet, zum anderen zeigt die Studie typische Profile von erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Unternehmen in einzelnen Wirtschaftsbereichen.

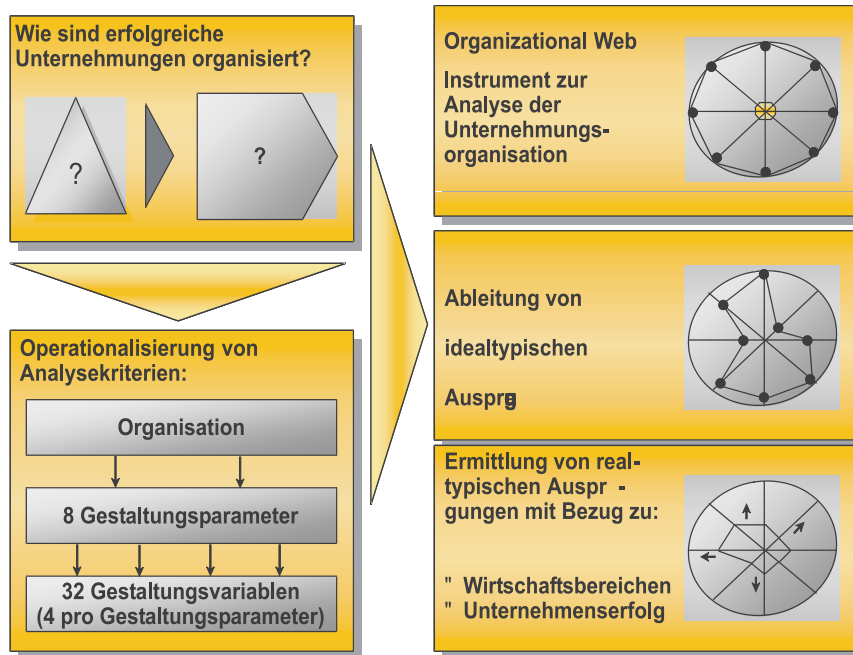


Abb. 1: Grundaufbau des Organizational Web

Auf der Basis des Analysetools Organizational Web wurde ein Fragebogen entwickelt, der im November/Dezember 1999 an 1.200 Unternehmen und Öffentliche Verwaltungen verschickt wurde. 119 Teilnehmer reichten ausgefüllte Bögen zur Auswertung ein, davon 27 aus dem öffentlichen Sek-

tor. Die Auswertung zeigt unterschiedliche Profile von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Teilnehmern. Außerdem sind Besonderheiten der Organisation der Öffentlichen Verwaltung zu erkennen, in denen auch Optimierungspotenziale deutlich werden.

Nachfolgend wird zunächst das Organizational Web als Analyse- und Beschreibungsinstrument vorgestellt. Anschließend werden theoriegestützt idealtypische Organisationsprofile ausgearbeitet und die Ergebnisse der empirischen Erhebung präsentiert. Der Beitrag endet mit Thesen zu aktuellen Herausforderungen für die Organisation im Öffentlichen Sektor.

## 2 Organizational Web – Instrument zur Analyse und Gestaltung

In seiner Gesamtheit besteht das Organizational Web aus acht Gestaltungsparametern, die mit jeweils vier Beschreibungsvariablen näher operationalisiert werden. In der Summe stehen somit zweiunddreißig **Kriterien** zur Analyse der Unternehmensorganisation zur Verfügung. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten kurz erläutert.<sup>1</sup>

### 2.1 Gestaltungsparameter der unternehmensinternen Organisation

#### (1) Subsystembildung: Bereichsbildung vs. Modularisierung

Bei diesem Gestaltungsparameter wird die formale Bildung von Subsystemen bzw. Teileinheiten in einer Unternehmung betrachtet, ohne dass eine Aussage zur inhaltlichen Aufgabenstellung der Einheit, noch zur Verknüpfung mit anderen Teileinheiten getroffen wird. Die beiden bipolaren Ausprägungen dieses Gestaltungsparameters beschreiben große Bereiche (auch häufig mit dem Begriff Abteilung versehen) einerseits und kleine, teilautonome Module andererseits, die durch die Merkmale „Überschaubarkeit“ „ganzheitliche Aufgaben-/Verantwortungsgebiete“ und „kleine Personenzahl“ beschrieben werden können. Konkretisieren lassen sich **Bereichsbildung** und **Modularisierung** durch die Gestaltungsvariablen Anzahl und Dauerhaftigkeit der Subsysteme sowie Leitungstiefe/-breite und organisatorischen slack.<sup>2</sup>

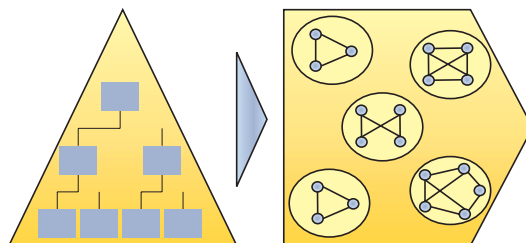


Abb. 2: Von bürokratischen Bereichen zu kleinen beweglichen Modulen

1 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.10ff.; Krüger/Buchholz/Bach 2000, S.3ff.

2 Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.11ff. Vgl. zur Modularisierung Picot/Reichwald/Wiegand 1996, S.201ff.

## (2) Aufgabenbündelung: Spezialisierung vs. Integration

Beim zweiten Gestaltungsparameter wird die rein formale Komponente der Subsystembildung um eine inhaltliche Betrachtungsweise ergänzt. Erfasst wird die Art der Aufgabenzuordnung auf die jeweiligen Subsysteme. Im Mittelpunkt steht das schon früh in der Organisationstheorie behandelte Begriffspaar der „Teilung und Einung“. Ausgangsbasis ist die Definition detaillierter Teilaufgaben. Ziel dieser (Arbeits-) Teilung ist eine **Spezialisierung**, die eine effiziente Aufgabenerfüllung und eine hohe Produktivität gewährleisten soll. Auf der anderen Seite muss allerdings auch das gesamtzielorientierte Zusammenwirken der Teile sichergestellt werden. Hierzu dienen Regelungen der **Subsystemintegration**, die den negativen Aspekten der Spezialisierung entgegenwirken sollen.<sup>3</sup>

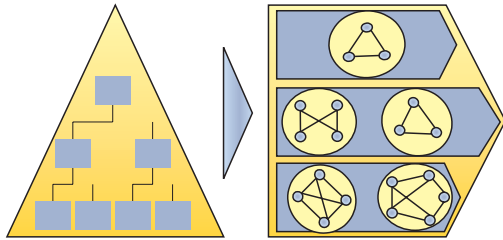


Abb. 3: Von spezialisierten Funktionen zu traversierenden Geschäftsprozessen

In Abhängigkeit von der verfolgten Strategie sollte die organisatorische Gestaltung im Schwerpunkt eher auf Spezialisierungsvorteile oder Integrationsvorteile abzielen.<sup>4</sup> Als Beschreibungsvariablen dienen die gewählte Aufgabengliederung (Funktion, Objekt, Prozess), deren Vielfalt, die Aufgabenverteilung zwischen den Subsystemen (abteilungsintern vs. bereichsübergreifend) und der Umfang von ergänzend zur Linie eingesetzten Projekten.<sup>5</sup>

## (3) (Führungsbeziehung: Zentralisation vs. Dezentralisation

Der Gestaltungsparameter Führungsbeziehung gibt Antwort auf die Frage, wo im System Unternehmung Führung ausgeübt wird, d.h. wo letztendlich die Entscheidungen getroffen werden. Dies führt zu dem Begriffspaar **Zentralisation** vs. **Dezentralisation**.

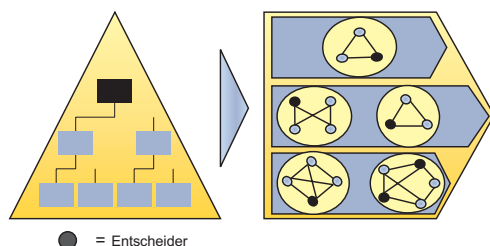


Abb. 4: Vom Alleinentscheider zu dezentralen Entscheidungskompetenzen

<sup>3</sup> Vgl. Schreyögg 1996, S.108.

<sup>4</sup> Vgl. Bach/Buchholz 1997, S.340ff.

<sup>5</sup> Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.14ff.

„Centralization is associated with control, efficiency and the elimination of duplication.... Decentralization is associated with moving decision making closer to the market, promoting flexibility and customer-responsiveness.“<sup>6</sup> Näher zu untersuchen sind in diesem Zusammenhang insbesondere der Freiheitsgrad der Führung (Fremdregelung vs. Selbststeuerung), der Fokus der Führung (monozentrisch vs. polyzentrisch), die Struktur der Weisungsbeziehungen (Einlinien- vs. Mehrliniensystem) und Art und Umfang von Feedbackregelungen.<sup>7</sup>

#### (4) Intraorganisatorische Koordination: Hierarchische vs. marktliche Koordination

Wie erfolgt die Abstimmung zwischen den Subsystemen in einer Unternehmung? Diese Frage nach der intraorganisatorischen Koordination kann entweder durch eine hierarchische oder eine marktliche Koordination erfolgen, eine Unterscheidung, die auf die Transaktionskostentheorie zurückgeht.<sup>8</sup>

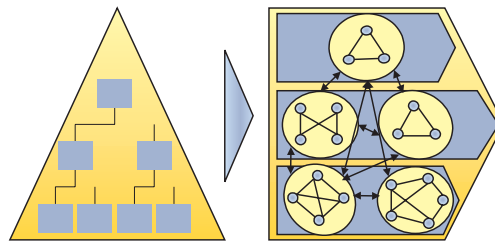


Abb. 5: Von der starren Koordination durch Anweisung zur flexiblen Verhandlungslösung

Die **hierarchische Koordination** zielt darauf ab, dass die Verfügungsrechte über Ressourcen von einem zentralen Steuerungsmechanismus koordiniert werden. Das dem gegenüberstehende Pendant ist die **marktliche Koordination**, bei der davon ausgegangen wird, dass eine optimale Ressourcenallokation automatisch, über einen funktionierenden Markt- bzw. Verhandlungsmechanismus, erzielt wird.<sup>9</sup> Allerdings ist die marktliche Koordination dabei nicht nur im Sinne einer zwangsläufig auf monetärer Basis ablaufenden Geschäftsbeziehung zu verstehen, sondern in einer weiter gefassten Interpretation ist auch ein Austausch über einen Markt für Interessen bzw. Ressourcen denkbar. Zu diesem Gestaltungsparameter gehören die Beschreibungsvariablen Koordinationsmechanismus (Anweisung vs. Verhandlung), Koordinationsgröße (Budget vs. Ergebnis), Koppelungsintensität (starr vs. lose) sowie die Varietät der Koppelungsmechanismen.<sup>10</sup>

6 Vgl. A.T. Kearney 1996, S.5f.

7 Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.17ff.

8 Vgl. Williamson 1975.

9 Vgl. Picot/Reichwald/Wiegand 1996, S.51ff.; Day/Wendler 1998, S.11ff.

10 Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S. 22 ff.

## 2.2 Übergreifende Gestaltungsparameter

### (5) Interorganisatorische Koppelung: Autonomie vs. Vernetzung

Richtet man den Blick auf aktuelle Entwicklungstrends im Bereich der Organisation von Unternehmen, so erweisen sich insbesondere Netzwerkstrukturen als angemessene Lösungen, um den Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden.<sup>11</sup> Neben der intraorganisatorischen Perspektive gewinnt die Gestaltung unternehmensübergreifender Verbindungen, d.h. die interorganisatorische Koppelung, immer stärker an Bedeutung. Ein völliges Ignorieren dieser Entwicklung hieße eine weitgehende **Autonomie** der jeweiligen Unternehmung, die **Vernetzung** gesamter Unternehmungswertschöpfungsketten wäre das korrespondierende Pendant. Als Beschreibungsvariablen werden hier Anzahl und Intensität der Koppelungsbeziehungen, die Koppelungsinitiative (Eigen- vs. Fremdinitiative) sowie der Einsatz virtueller Einheiten herangezogen.<sup>12</sup>

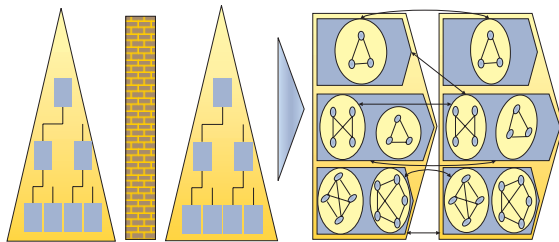


Abb. 6: Von der autonomen Einzelunternehmung zum kooperierenden Netzwerk

### (6) Kulturelles Klima: Verfestigte vs. offene Kultur

Neben der Regelung durch Organisation bzw. Struktur übernimmt auch die Unternehmenskultur vielfältige Regelungsaufgaben in einer Unternehmung. Sie setzt sich aus Grundannahmen, gemeinsam geteilten Werten der Mitarbeiter („shared values“) sowie aus akzeptierten sichtbaren und unsichtbaren Attributen und Verhaltensmechanismen zusammen. Sichtbare Attribute können dabei Artefakte wie Gebäudearchitektur, Bürogestaltung, Kleiderordnungen oder auch Symbole, explizite Normen und offene Verhaltensmuster sein. Eher unsichtbar wirken hingegen implizite Normen und überlieferte Mythen. Eine Unternehmenskultur kann stark oder schwach ausgeprägt sein, wobei hiermit noch keinerlei positive oder negative Bewertung verbunden ist. Eine starke Kultur kann sowohl als Schwungrad für eine Organisation wirksam werden, kann aber auch die Unternehmensentwicklung behindern, wenn sie nicht mehr zeitgerecht ist, d.h. nicht mit der Unternehmensstrategie harmoniert.<sup>13</sup> Das hier gegenübergestellte Begriffspaar ist eine **verfestigte Kultur** mit wenig Veränderungsbereitschaft auf der einen Seite, eine **offene Kultur**, die Bereitschaft zur Annahme von Neuerungen aufweist, auf der anderen Seite. Näher charakterisiert werden können diese beiden Ausprägungen mit den Attributen Miss- oder Vertrauenskultur, formale oder informale Kommunikation, Einzelkämpfertum/Kooperation sowie Fremd- vs. Eigeninitiative.<sup>14</sup>

11 Vgl. Scholz 1997, S.143ff.; Reiß 1998, S.224ff.

12 Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.25ff.

13 Vgl. Krüger 1994, S.20f. und 311ff.; Scholz 1997, S.225ff.

14 Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.28ff.

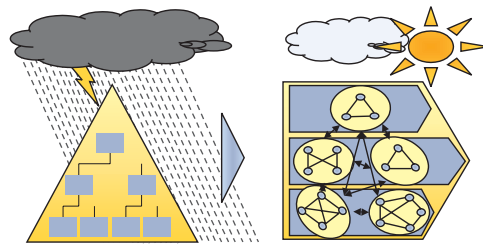


Abb. 7: Von der Misstrauenskultur zur Vertrauenskultur

**(7) Informationstechnologie: Nicht zeitgemäßer vs. zukunftsorientierter Einsatz**

Unabdingbar mit dem Thema Organisation verknüpft ist der Einsatz von Informationstechnologie. Hier hat nach wie vor das häufig vernachlässigte Postulat: „Strategie vor Organisation vor Technik“ seine Berechtigung. Bei allen Möglichkeiten, welche die Informationstechnologie heute bietet, sollte immer die adäquate Nutzung im Sinne der verfolgten strategischen Ausrichtung im Vordergrund stehen, daraus wird die organisatorischen Ausgestaltung der Unternehmung abgeleitet. Informationstechnologie darf nicht zum reinen Selbstzweck für eine Unternehmung degenerieren. Die Pole des Gestaltungsparameters lauten deshalb **nicht-zeitgemäße IT-Infrastruktur** einerseits und **zukunftsorientierte IT-Infrastruktur**. Zur Charakterisierung dieses Parameters werden die dominierende Grundhaltung gegenüber der Informationstechnologie (IT als Standard vs. IT als Enabler), das Alter der vorhandenen IT-Ausstattung, die Existenz und Ausprägung eines Nutzungskonzepts sowie die Frage nach dem unternehmensübergreifenden Einsatz der IT herangezogen.<sup>15</sup>

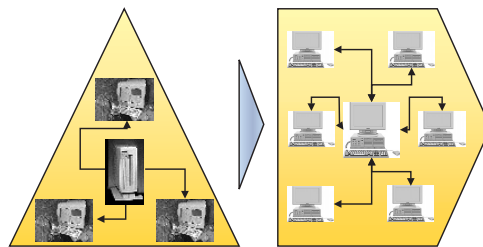


Abb. 8: Von einer nicht zeitgemäßen Insellösung zu einer modernen IT-Vernetzung

**(8) Strategische Ausrichtung: Mehrdeutige vs. eindeutige Ausrichtung**

Obwohl hier als letzter Gestaltungsparameter aufgeführt, steht die strategische Ausrichtung am Anfang aller Überlegungen zu einer zukunftsfähigen Organisation. Gemäß der klassischen These von Chandler „Structure follows strategy“ gibt es keine Alternative zu einer eindeutigen strategischen Ausrichtung, auf deren Grundlage und nach deren Anforderungen dann die Unternehmungsorganisation „maßgeschneidert“ werden sollte.<sup>16</sup> Die Praxis zeigt allerdings in erschreckendem Maße, dass

<sup>15</sup> Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.32ff.

<sup>16</sup> Vgl. Porter 1999, S.45ff.

diese Spielregel häufig verletzt wird und auf einer unklaren Strategie eine noch unverständlichere Organisation aufgebaut wird.

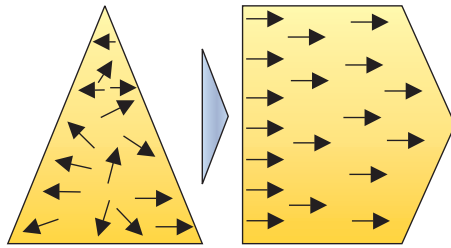


Abb. 9: Von der fehlenden strategischen Ausrichtung zur klar formulierten Unternehmungsstrategie

Das hier verwendete Begriffspaar unterscheidet demgemäß eine **mehrdeutige** von einer **eindeutigen strategischen Ausrichtung**. Ein wichtiges Kriterium ist in diesem Zusammenhang die so genannte Value Proposition. „Beschreiben Sie in einem Satz, welchen Nutzen Sie Ihren Kunden stiften wollen“ lautete die Frage im Erhebungsbogen der empirischen Studie. Ein gutes Beispiel für eine solche Value Proposition ist die „Freude am Fahren“, die BMW-Fahrer zum Kauf motivieren soll. Weitere Beschreibungskriterien zum Gestaltungsparameter Strategie sind die Frage nach der Markt- oder Innenorientierung, der Aktivitätsgrad (aktiv vs. reaktiv) und die Herkunft strategischer Impulse (Intrapreneurship vs. Topmanagementfokus).<sup>17</sup>

### 2.3 Idealtypische Organisationsprofile

Theorie und Praxis der Organisation zeigen einige Gestaltungstrends, die in die Konzeption des Organizational Web eingeflossen sind. Im Ergebnis liegt das Organisationsprofil „Moderner“ Organisationsformen weiter außen, wohingegen „traditionelle“ Organisation in einem tendenziell innen liegenden Profil im Organizational Web mündet (vgl. Abb. 10).

<sup>17</sup> Vgl. Buchholz/Bach/Brehm 1999, S.36ff.



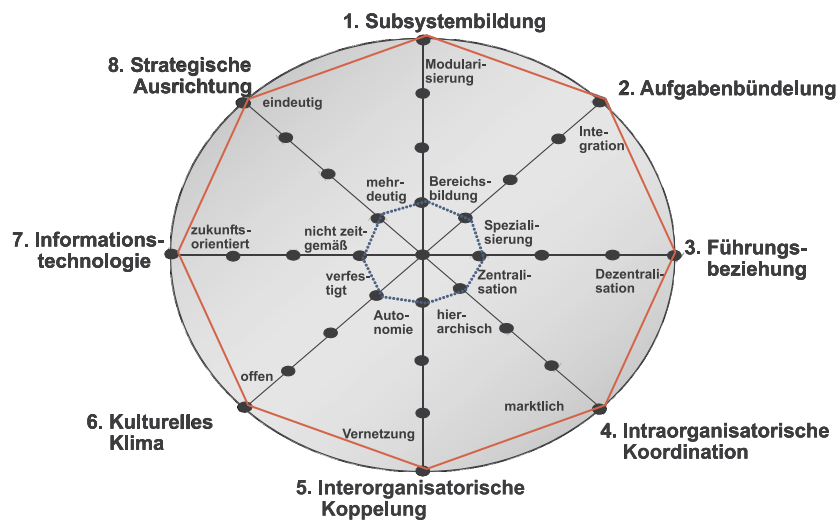


Abb. 10: Idealtypische Profile im Organizational Web

Bezogen auf die acht Gestaltungsparameter lassen sich die aus der Literatur und den veröffentlichten Praxisbeispielen ableitbaren Entwicklungstrends einer modernen Organisation demnach wie folgt zusammenfassen:

- **Subsystembildung**: von bürokratischen Abteilungen zu kleinen, flexiblen Modulen
- **Aufgabenbündelung**: von spezialisierten Abteilungen zu funktionsübergreifenden Geschäftsprozessen
- **Führungsbeziehung**: vom Allein-Entscheider zu dezentralen Entscheidungskompetenzen
- **Intraorganisatorische Koordination**: von der starren Koordination durch Anweisung zur flexiblen Verhandlungslösung
- **Interorganisatorische Koordination**: von der autonomen Einzelunternehmung zum kooperierenden Netzwerk
- **Unternehmenskultur**: von der Misstrauenskultur zur Vertrauenskultur
- **Informationstechnologie**: von der isolierten Insellösung zur modernen IT-Vernetzung
- **Strategie**: vom Strategiedefizit zur klaren strategischen Ausrichtung

### 3 Organisation Deutscher Unternehmen und Verwaltungen

#### 3.1 Untersuchungsdesign und Demographie der Studie

Als Erhebungsinstrument wurde auf der Basis des Organizational Web ein Fragebogen entwickelt. Jedes Merkmal des Organizational Web wurde als geschlossene Frage mit Antwortmöglichkeiten auf einer 5-Punkt-Skala abgebildet. Einzelne Variablen wurden zum leichteren Verständnis in mehrere Untermerkmale kodiert. Zusätzlich wurden zu jedem Gestaltungsparameter in offenen Fragen der Veränderungsbedarf und die Hinderungsgründe abgefragt. Ergänzend wurden Kontextvariablen zur Klassifizierung der Teilnehmer erhoben. In einem mehrstufigen Verfahren wurde der Fragebo-

gen mit Verantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen in Testinterviews validiert. Einzelne Fragestellungen wurden überarbeitet, andere konnten unverändert verwendet werden.

Die Testinterviews mit Führungskräften aus dem öffentlichen Sektor führten dazu, für diesen Bereich einen eigenen Fragebogen zu konzipieren. Einige Fragestellungen wurden explizit auf den Sprachgebrauch im öffentlichen Dienst umformuliert. Dieser überarbeitete Bogen wurde gesondert validiert. Die Ausfüllzeit für den Fragebogen betrug für beide Varianten 15-20 Minuten.

Der Stichprobenumfang sollte eine Auswertung getrennt nach Wirtschaftsbereichen ermöglichen. Daher wurden 1.200 Fragebögen verschickt, wobei dynamische Branchen (z.B. Telekommunikation, IT-Dienstleister) überproportional berücksichtigt wurden. Aus dem gleichen Grund wurden 80 Unternehmungen aus dem Wettbewerb „Entrepreneur des Jahres“ des manager magazin als Subgruppe in die Stichprobe aufgenommen. Der Fragebogen wurde per Post verschickt, als Rücklaufkanäle waren e-mail, Fax und Briefpost möglich. Der erzielte Rücklauf betrug 119 Fragebögen, von denen 23% aus dem öffentlichen Sektor stammten (vgl. Abb. 11). 86% der Bögen wurden von der Geschäftsführung, Bereichs- oder Abteilungsleitung ausgefüllt.

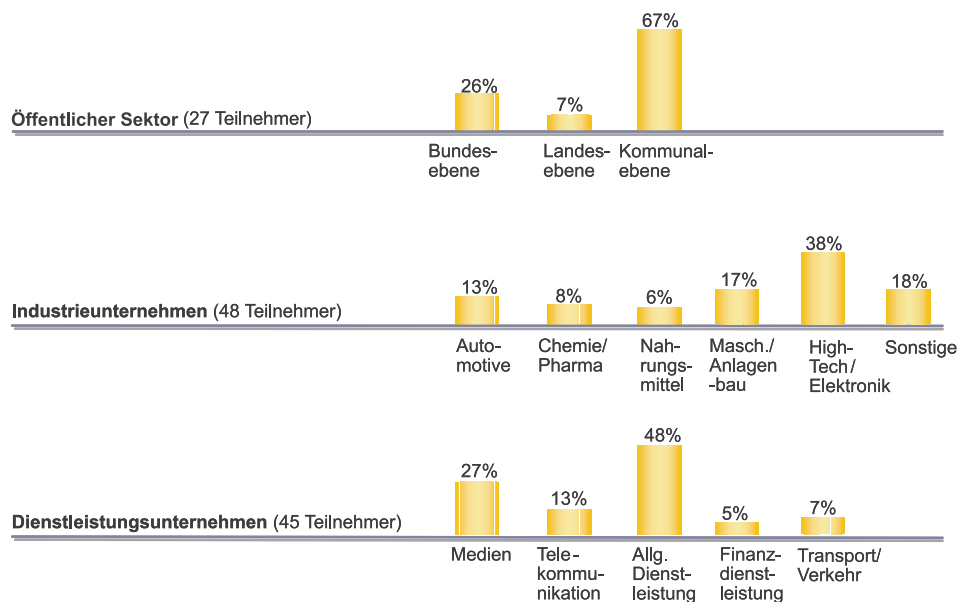


Abb. 11 Verteilung der Stichprobe nach Branchen

### 3.2 Auswertung nach Erfolgsclustern

Ziel der empirischen Erhebung war es, Unterschiede in der Organisation erfolgreicher bzw. weniger erfolgreicher Unternehmungen zu identifizieren. Die Erhebung des Erfolgs erfolgte dabei zum einen anhand von Umsatz, Marktanteil und Rentabilität des letzten Geschäftsjahres, zum anderen anhand der Veränderung dieser Größen im Verlauf der letzten drei Jahre.<sup>18</sup> Eine Faktorenanalyse resultierte in zwei Faktoren, einem für die aktuelle Wettbewerbsposition (Umsatz, Marktanteil, Rendite) und einem für die Wachstumssituation (die jeweiligen Veränderungsraten). Eine Clusteranalyse auf Basis dieser beiden Erfolgsvariablen ergab fünf weitgehend trennscharfe Cluster (vgl. Abb. 12).

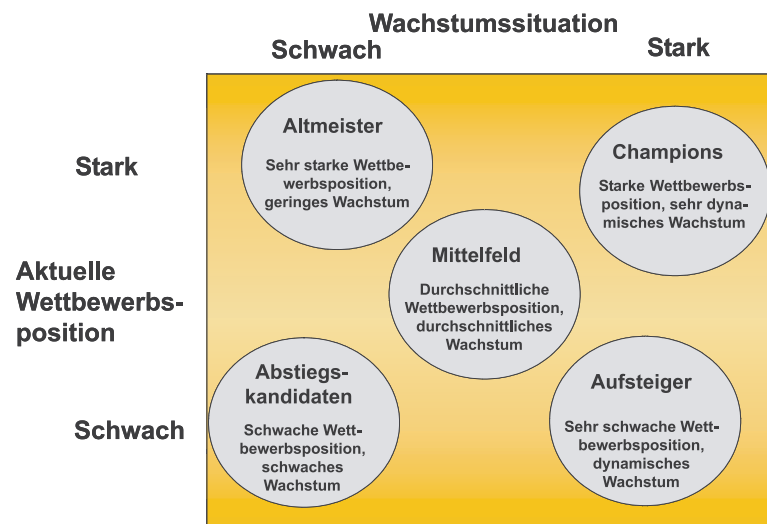


Abb. 12: Gruppierung der Teilnehmer nach dem erzielten Erfolg

Aus der Detailanalyse der fünf Erfolgscluster ergaben sich einige Aussagen zu Unterschieden bezüglich ihrer Organisation.<sup>19</sup> Aufbauend auf den Fragebogen der Erhebung wurden auch Organisationsprofile für die fünf Erfolgscluster erstellt (vgl. Abb. 12). Diese sind jedoch das Ergebnis einer qualitativen Zuordnung der inhaltlichen Aussagen der Teilnehmer und keine mathematische Berechnung von Merkmalsausprägungen.

Besonders deutlich werden die Aussagen der Studie im Vergleich der beiden Cluster „Champions“ und „Abstiegs-kandidaten“. Champions weisen sowohl eine aktuell starke Wettbewerbsposition als auch ein überdurchschnittlich starkes Wachstum in den letzten drei Jahren auf. Den Gegenpol bilden die Abstiegs-kandidaten, die sich weder aktuell gut stehen, noch eine positive Entwicklung zu verzeichnen haben. Interessanterweise zeigen sich Unterschiede nicht nur im Erfolg, sondern auch hinsichtlich der Gestaltungsparameter des Organizational Web.

18 Für den Bereich des Öffentlichen Sektors wurde der Erfolg anhand einer Selbsteinschätzung der drei Größen Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und technologischer Stand im Vergleich zu anderen Verwaltungen/Behörden erhoben.

19 In Abhängigkeit vom Skalenniveau der vorliegenden unabhängigen Daten wurden hierzu Kreuztabellen (nominales Skalenniveau) oder Diskriminanzanalysen (metrisches Skalenniveau) benutzt.

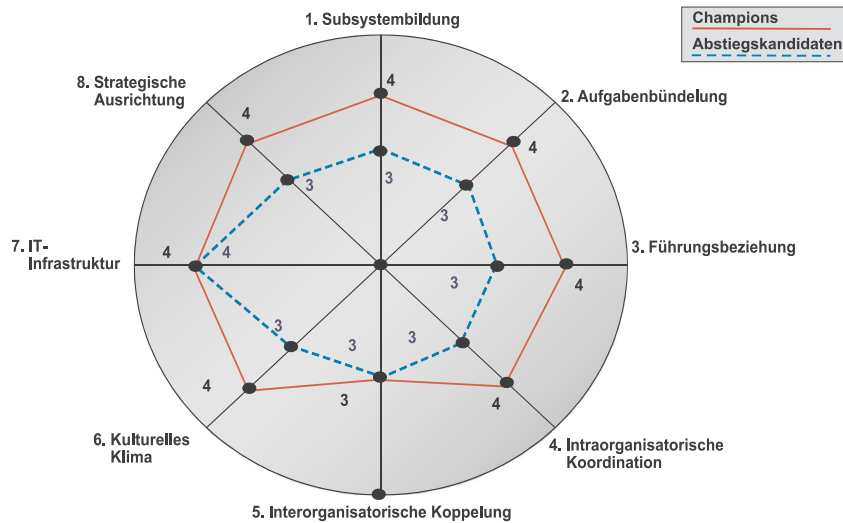


Abb. 13: Organisationsprofile von Champions und Abstiegs-kandidaten

Generell tendieren Champions bezüglich aller Gestaltungsparameter der Organisation eher in Richtung der modernen, d.h. außen gelegenen, Merkmalsausprägungen. Die empirische Studie bestätigt in dieser Hinsicht die aus Sekundärquellen abgeleiteten Entwicklungstrends. Die wichtigsten Einzelaussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Im Gegensatz zu den Abstiegs-kandidaten sehen Champions ihr Management als wichtigen Erfolgsfaktor an.
- Aber nicht nur das Management ist wichtig: Champions gewähren ihren Mitarbeitern Freiräume zur Entfaltung eigener Ideen und fördern dies durch spezielle Programme.
- Champions setzen auf bereichsübergreifende Arbeitsformen, insbesondere auf den Einsatz von Projektteams.
- Feedbackmechanismen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter zeigen bei Champions, ob die eigene Leistung zum Erfolg geführt hat.
- Champions setzen als Koordinationsmechanismus verstärkt Verhandlungslösungen an die Stelle von Anweisungen.
- Die wichtigsten Steuerungsgrößen der Champions sind Finanzkennzahlen, aber auch der Mitarbeiterzufriedenheit wird ein hoher Stellenwert beigemessen.
- Champions haben eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen ihrer Kunden und setzen dabei auf Premiumqualität zu einem Premiumpreis.

### 3.3 Besonderheiten des Öffentlichen Sektors

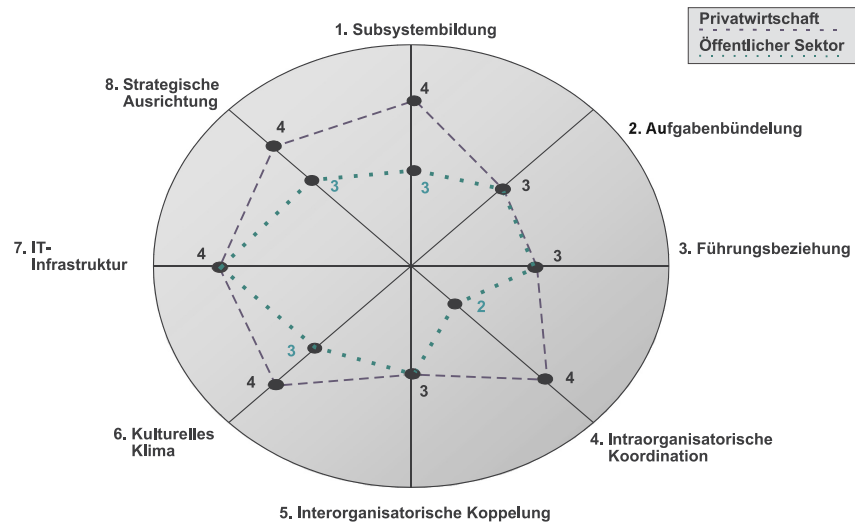


Abb. 14: Organisationsprofil des Öffentlichen Sektors im Vergleich zur Privatwirtschaft

Das Organisationsprofil der Teilnehmer aus dem Öffentlichen Sektor liegt tendenziell weiter innen als das Vergleichsprofil der Privatwirtschaft. Hinsichtlich der Gestaltungsparameter Aufgabenbündelung, Führungsbeziehung und IT-Infrastruktur zeigen sich in der Gesamtsicht keine Unterschiede zwischen Öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft. Auffällig ist hingegen die Abweichung bezüglich der internen Koordination, wo der Öffentliche Sektor deutlich in Richtung Anweisung und Hierarchie tendiert, wohingegen die Privatwirtschaft Verhandlungslösungen präferiert. Die Detailauswertung der einzelnen Beschreibungsvariablen zeigt weitere interessante Unterschiede:

- Das dominierende Kriterium der Aufgabengliederung im Öffentlichen Sektor ist die Dienstleistungsart, während in der Privatwirtschaft nach wie vor eine funktionale Gliederung überwiegt.
- Im Empfinden der Befragten liegen geringe Freiräume sowohl hinsichtlich der Bewältigung des Tagesgeschäfts als auch bei der Wahl der Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten vor.
- Gleichzeitig erhalten die Mitarbeiter in deutlich geringerem Umfang Feedback zu ihrer Leistung als in der Privatwirtschaft.
- Dies steht im Einklang mit dem Befund, dass im Öffentlichen Sektor in signifikant geringerem Umfang abteilungsübergreifende Workshops und Teams eingesetzt werden.
- Zur Steuerung der Organisationseinheiten wird nach wie vor überwiegend die Personalstärke genutzt, daneben ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein wichtiges Merkmal einer Organisationseinheit.
- Im Vergleich zur Privatwirtschaft haben ergebnisorientierte Finanzkennzahlen jedoch eine deutlich geringere Bedeutung.
- Hinsichtlich der Unternehmungskultur sehen sich die Befragten aus dem Öffentlichen Sektor im Gegensatz zur Mehrzahl der Privatunternehmungen nicht in einem vertrauensvollen Umfeld.

- Leitbilder und Führungsgrundsätze sind deutlich seltener vorhanden als in der Privatwirtschaft. Außerdem werden vorhandene Grundsätze seltener gelebt als in der Referenzgruppe der Privatunternehmen.
- Die Kommunikation ist im Öffentlichen Sektor eher formal angelegt.
- Belohnungssysteme zielen auf die Leistung von Einzelpersonen, Gruppenanreize sind selten.
- Im Gegensatz zur Privatwirtschaft setzen ca. zwei Drittel der Befragten Programme zur Förderung neuer Ideen ein. Neue Ideen zählen somit nicht zu den Standardaufgaben und werden als besondere Leistung belohnt.

#### **4 Thesen zum Handlungsbedarf im Öffentlichen Sektor**

- Zur Erzielung einer höheren Dienstleistungsqualität sollten den Mitarbeitern im Öffentlichen Dienst mehr Freiräume bei der Erledigung ihres Tagesgeschäfts gegeben werden. Die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen in Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten ist Teil dieses Tagesgeschäfts, keine Sonderleistung, deren Umsetzungschancen erst zentral geprüft und honoriert werden müssten.
- Um einer Fehlnutzung der neuen Freiräume aus Unkenntnis vorzubeugen, sind die Ziele der Verwaltung oder Behörde in einem Leitbild festzuhalten und transparent zu kommunizieren. Ebenso sollten für das Verhalten der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitern verbindliche Führungsgrundsätze aufgestellt werden.
- Als Steuerungsgrößen für die einzelnen Organisationseinheiten sollten für jede Dienstleistungsart ergebnisorientierte Kenngrößen eingeführt werden, die einen nachvollziehbaren Bezug zu den Finanzkennzahlen aufweisen. In der Privatwirtschaft hat sich hier die Einführung von Balanced Scorecards bewährt.
- Unabdingbare Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Nutzung der neuen Freiräume durch die Mitarbeiter ist ein regelmäßiges Feedback zu ihrem Leistungsbeitrag. Dies bezieht sich nicht nur auf formale Mitarbeitergespräche, sondern auch auf informale Kommunikation und die Nutzung des kurzen Dienstwegs.
- Für die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung wird die Aufgabenteilung nach Dienstleistungsarten zu überdenken sein. Eine durchgängige Gliederung nach Kundengruppen, wie sie in vielen Kommunalverwaltungen in Form von Bürgerbüros bereits Einzug gefunden hat, wäre aus Sicht des Bürgers für alle Verwaltungsebenen wünschenswert.

#### **Literaturverzeichnis**

- A.T. Kearney (1996): Shaping the organization of the future, Number 45 in a series of A.T. Kearney management reports, 1996
- Bach, N. / Buchholz, W. (1997): Innovation als Projekt oder Prozeß? in: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO) 6/1997, 66. Jg., S: 340-347
- Bach, N. / Buchholz, W. (2000): Zukunftsfähige Organisation – Stand und Entwicklungstrends der Organisation Deutscher Unternehmen, Wiesbaden, CSC Ploenzke 2000
- Buchholz, W. / Bach, N. / Brehm, C. (1999): Organizational Web – Instrument zur Darstellung und Analyse der Unternehmungsorganisation, Arbeitspapier Nr. 2/1999 der Professur BWL II, Gießen 1999

- 
- Day, J.D./Wendler, J.C. (1998): The new economics of organization, in: The McKinsey Quarterly 1/1998, S. 4-18
- Krüger, W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Krüger, W./Buchholz, W./Bach, N. (2000): Organizing for the Future – Conceptual Framework and Empirical Evidence of Successful German Companies, Arbeitspapier Nr. 2/2000 der Professur BWL II, Gießen 2000
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1996
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerb und Strategie, Düsseldorf 1999
- Reiss, M. (1998): Mythos Netzwerkorganisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), 4/1998, 67. Jg., S.224-229
- Scholz, C. (1997): Strategische Organisation - Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/ Lech 1997
- Schreyögg, G. (1996): Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975

Dr. Norbert Bach  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Lehrstuhl für Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft  
Licher Str. 62  
35394 Gießen

**Organisation**

**Unternehmensführung**

**Personalwirtschaft**



## **Lehrstuhlportrait: Lehrstuhl für Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft, Prof. Dr. Wilfried Krüger**

### **Der Lehrstuhlinhaber: Prof. Dr. Wilfried Krüger**



Nach Abitur und Lehre als Offsetdrucker studierte Prof. Krüger Betriebswirtschaftslehre in München und Berlin. Im Anschluss an das Examen 1968 war er als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl von Ralf-Bodo Schmidt, Universität Freiburg i. Br., tätig. 1971 promovierte er zum Thema 'Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung'. 1975 folgte die Habilitation über 'Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen'. Nach Lehrstuhlvertretungen in Freiburg und Dortmund folgte 1978 ein Ruf an die Universität Dortmund. Seit 1985 ist er Inhaber des Lehrstuhls Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Justus-Liebig-Universität Gießen. In den Jahren 1989 und 1990 lehnte Prof. Krüger jeweils einen Ruf an die TU Berlin und die Universität Mainz ab. Zudem hatte Prof. Krüger 1989 eine Gastprofessur an der Kansas State University.

**Wissenschafts- und Praxiskontakte:** Prof. Krüger ist Mitglied der Strategic Management Society (SMS), des Arbeitskreises Organisation der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, der Deutschen Gesellschaft für Organisation (GfÖ), und er kooperiert mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO). Seit 1996 ist er im Direktorium des Instituts für Unternehmensplanung (IUP) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Darüber hinaus ist Prof. Krüger Gründer und Gesellschafter der Unternehmensberatung eic-partner. Seit 1997 ist er Vorsitzender des Fördervereins des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, der neben der Unterstützung von Forschung und Lehre die Kooperation mit der Unternehmenspraxis fördert und den Aufbau eines Alumni-Netzwerk verfolgt



### **Zum Fach OFP:**

Im Vergleich zu anderen Organisationslehrstühlen zeichnet sich der Lehrstuhl von Prof. Krüger vor allem durch folgende Eigenschaften aus:

- Organisation, Strategisches Management, Management des Unternehmungswandels und Personalmanagement unter einem Dach, dadurch eine starke Betonung der Schnittstellen zwischen diesen Fächern. Das Studium des Fachs Organisation, Führung, Personalwirtschaft (OFP) bietet die Möglichkeit, neben der Aneignung funktionsspezifischen Fachwissens funktionsübergreifendes Organisations- und Führungswissen zu erwerben.
- Ausgewogene Mischung aus Theorie und Praxis nach dem Motto „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“. Zu diesem Zweck begrüßt der Lehrstuhl häufig Vertreter namhafter Industrieunternehmen und Unternehmensberatungen und führt jährlich Exkursionen durch.
- Schwerpunkt auf der Unternehmungsführung und Spezialgebieten des strategischen Managements wie bspw. dem Kernkompetenz-Management.

Besonderheiten des Fachs liegen in den Möglichkeiten zur Teamarbeit und des Erlernens sozialer Kompetenz. Einen Beitrag zum Erwerb dieser Fähigkeiten leisten die Bearbeitung von Fallstudien und Praktikervorträge im Rahmen der Tiefenfachveranstaltungen. Im Planspielseminar haben die Teilnehmer die Aufgabe, - ebenfalls im Team - ein Unternehmen über mehrere Perioden hinweg zu führen und dabei zahlreiche Entscheidungen zu treffen. Das Erkennen von Zusammenhängen wie auch der Umgang mit komplexen Sachverhalten lassen sich so spielerisch erlernen. Ein weiteres Highlight stellt das Kommunikations- und Verhaltenstraining dar, im Rahmen dessen videogestützt Präsentations- und Diskussionsfähigkeit geübt werden.

### **Forschungsschwerpunkte:**

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Lehrstuhls sind sowohl theoretisch-konzeptionell als auch empirisch angelegt und werden vorzugsweise in Kooperation mit der Praxis betrieben. Qualifizierten Studenten wird in diesem Rahmen die Möglichkeit zu praxisnahen und zugleich forschungsorientierten Diplomarbeiten gegeben. Die Aktivitäten lassen sich grob folgenden Schwerpunkten zuordnen:

#### *Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie*

Themen wie Projektmanagement und Prozessmanagement haben am Lehrstuhl Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft bereits seit langer Zeit Tradition. Daneben finden immer wieder Forschungsprojekte und Veröffentlichungen zu aktuellen Problemstellungen wie Center-Konzepten, Holdingmodellen und hybriden Strukturen. Eine laufende Dissertation beschäftigt sich mit Fragen der Komplexitätstheorie und der Co-Evolution.

#### *Strategisches Management*

Das Strategische Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausnutzung von Erfolgspositionen gerichtet. Ein Ergebnis dieses Forschungsschwerpunkts stellt bspw. das Buch „Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb“ von Krüger/Homp dar, das 1997 im Gabler-Verlag erschienen ist. Im Rahmen des Strategischen Managements werden aktuell insbesondere Fragen des E-Business sowie von KMUs untersucht (Hidden Champions/Mit-

telstandsforschung). Für die Netskill AG moderiert der Lehrstuhl das Center „Strategisches Management“ auf der Competence Site:

<http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf!opendatabase>

### *Management des Unternehmungswandels*

Konzeption und Implementierung organisatorischen Wandels sind notwendig, um in dynamischen und komplexen Märkten bestehen zu können. Dieses Schwerpunktthema spiegelt sich wider in Dissertationen wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls (Janz, A.: Erfolgsfaktor Topmanagement, Wiesbaden 1999; Jantzen-Homp, D.: Projektportfolio-Management, Wiesbaden 2000; Bach, N.: Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien, Wiesbaden 2000; Becker, L.: Personalabteilung im Unternehmungswandel, Wiesbaden 2001).

In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation ist das Buch „Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung“ erschienen (2. Auflage in Vorbereitung).

Weitere Infos: <http://www.excellence-in-change.de>



### **Kontakt:**

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Professur für BWL II – Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft

Licher Str. 62

35394 Gießen

Telefon: 0641/99-22431

Telefax: 0641/99-22439

[OFP@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:OFP@wirtschaft.uni-giessen.de)

<http://www.uni.giessen.de/OFP>